

# ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

*Н. Климкович (БГУ)*

*Научный руководитель:*

*доктор экон. наук, профессор И.Н. Новикова*

Одним из наиболее эффективных способов управления в условиях рыночных отношений является управление через центры ответственности [1], представляющее собой одну из подсистем, обеспечивающих внутрифирменное управление. В рамках такой подсистемы можно оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности предприятия, децентрализовать управление затратами, а также следить за формированием этих

затрат на всех уровнях управления, что в целом существенно повышает экономическую эффективность хозяйствования [2; 4].

В то же время выделение центров финансовой ответственности продиктовано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений предприятия.

Выделяют ряд особенностей формирования центров финансовой ответственности. Так, центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение или группа подразделений [2], осуществляющих операции, конечная цель которых – оптимизация прибыли; способных оказывать непосредственное воздействие на прибыльность; отвечающих перед вышестоящим руководством за реализацию установленных целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

Цель системы управления по ЦФО состоит в повышении эффективности управления подразделениями предприятия на основе обобщения данных о затратах и результатах деятельности каждого центра ответственности с тем, чтобы возникающие отклонения можно было отнести на конкретного руководителя [1; 2]. Таким образом, при помощи этого на предприятии осуществляется самоконтроль, поскольку предполагается, что руководитель ЦФО не станет нарушать выгодные для него цели и критерии.

Главный принцип управления по ЦФО – центр ответственности отвечает только за те показатели, на которые должны и могут влиять его руководители в течение определенного периода [2].

Преимущества перехода к управлению по ЦФО очевидны. Разделяя ответственность между подразделениями, становится возможным определить, кто и за что на предприятии реально отвечает, оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, высвобождается время для выполнения стратегических задач [5].

Эффективность работы предприятия по ЦФО определяется следующими областями [4]: цели (для каждого ЦФО должны быть четко сформулированы цели, ради которых оно работает), права и обязанности (устанавливаются рамки ответственности и возможности для ЦФО), ресурсы (чем может пользоваться ЦФО для достижения поставленных целей).

Таким образом, под центром финансовой ответственности подразумевается сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит лицо, отвечающее за достижение целевых показателей в пределах установленных для него ограничений и выделяемых ресурсов, а также принимающее решения о целесообразности затрат подразделения [4].

Такая организация управления и учета дает возможность накапливать и анализировать информацию не только в целом по предприятию, но и по отдельным его сегментам. Исходной методологической предпосылкой при этом является представление о том, что вся деятельность предприятия заключается в балансировании доходов и расходов, места возникновения которых должны быть четко определены и закреплены за руководителем соответствующего уровня [3].

Необходимо отметить, что при выделении ЦФО предприятие идет по пути сочетания централизованного руководства с максимально возможной инициативой руководителей структурных подразделений предприятия в интересах достижения общей цели, т. е., бизнес-единицы получают самостоятельность в принятии оперативных решений.

## Литература

1. Касперович, И. Методы контроллинга в ценообразовании / И. Касперович // Spravka-jurist.com [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: [http://spravka-jurist.com/base/part-tx/tx\\_rsxdse.htm](http://spravka-jurist.com/base/part-tx/tx_rsxdse.htm). – Дата доступа: 15.09.2009.

2. *Костромина, Д.В.* Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / Д.В. Костромина // Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: [http://www.diplom.krsk.info/stFsost\\_22.htm](http://www.diplom.krsk.info/stFsost_22.htm). – Дата доступа: 15.09.2009.

3. *Лебедев, П.* Контролинг как технология менеджмента / П. Лебедев // Право [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://pravo.kulichki/com/dop/plan/plan0102.htm>. – Дата доступа: 15.09.2009.

4. *Фрунзе, Л.* Центры финансовой ответственности в системе управления предприятием / Л. Фрунзе // СТРАТУМ [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://stratum.ru/ru/publication/102/html>. – Дата доступа: 15.09.2009.

5. Центры финансовой ответственности. Первый шаг на пути к бюджетированию // Развитие бизнес-систем [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.rbsys.ru/print.php?page=187&option=public>. – Дата доступа: 15.09.2009.